

## **Teletrabajo por COVID-19: Cambios en la Cultura de Riesgos de una Institución**

### **Prestadora de Salud**

Luis Alejandro Ruiz Medina<sup>1</sup>

#### **Resumen**

Este artículo presenta un estudio de caso sobre las modificaciones en la política de gestión de riesgos de una Institución Prestadora de Salud, ocasionados por el cambio de la modalidad laboral, de trabajo presencial a teletrabajo por causa de la pandemia COVID-19. Se realiza la comprensión de la nueva forma de trabajo en la institución, los retos que se han tenido que sortear para su implementación y se identifica la política de gestión de riesgos existente antes de la pandemia.

Se realiza un análisis de los cambios en la política de gestión de riesgos de la institución incluyendo al teletrabajo como herramienta de solución ante la medida de aislamiento decretada por las autoridades de Colombia y finalmente se presentan recomendaciones y ajustes desde el punto de vista del auditor de sistemas que ayuden en el proceso de gestión de riesgos y se vean reflejadas en la políticas de la institución como buenas prácticas.

**Palabras Claves** Teletrabajo, COVID-19, políticas de gestión de riesgos.

#### **Abstract**

This article presents a case study on the modifications in the risk management policy of a Healthcare Provider Institution, caused by the change in the work modality, from face-to-face work to teleworking due to the COVID-19 pandemic. An understanding of the new way of

---

<sup>1</sup> Luis Alejandro Ruiz Medina. Ingeniero de Sistemas egresado de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR. Estudiante Especialización en Auditoría de Sistemas de la Universidad Antonio Nariño  
E-Mail: lruiz08@gmail.com



working in the institution is carried out, the challenges that have had to be overcome for its implementation and the risk management policy existing before the pandemic is identified.

An analysis is made of the changes in the institution's risk management policy, including teleworking as a solution tool in the face of the isolation measure decreed by the Colombian authorities, and finally, recommendations and adjustments are presented from the point of view of the auditor of systems that help in the risk management process and are reflected in the institution's policies as good practices.

**Key words.** Teleworking, COVID-19, risk management policies

### **Introducción**

A raíz de la coyuntura por la pandemia del COVID-19 que se está viviendo en todo el mundo, muchas empresas se vieron en la obligación de enviar a sus empleados a sus casas e implementar la estrategia del teletrabajo para seguir cumpliendo con sus actividades productivas. Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) no son la excepción, por tal razón nace la necesidad de ajustar y/o actualizar el sistema de gestión de riesgos cumpliendo la nueva política de gestión de riesgos de la información, incluyendo esta modalidad de trabajo, en donde se anexen los nuevos riesgos, controles y evaluaciones de los mismos para garantizar el óptimo funcionamiento y logro de los objetivos organizacionales.

Este artículo tiene como finalidad analizar los cambios y actualizaciones que debe plantear una Institución Prestadora de Salud en su política de gestión de riesgos y en su aplicación con la inclusión del teletrabajo como nueva modalidad laboral. La ejecución del mismo va a permitir la identificación de oportunidades de mejora en una IPS,



logrando reducir el impacto que pueda presentarse en los procesos donde la información sea un activo vital.

### **Metodología**

En el desarrollo de este artículo se va a utilizar el método de estudio de caso (Yin, 1989) en una institución prestadora de salud ubicada en el municipio de San Marcos (Sucre), el cual pretende examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. El tipo de estudio va a ser explicativo, con el cual se pretende determinar el o los motivos por los cuales sucede un determinado fenómeno o evento, a su vez brinda la posibilidad de elección de un modelo o método de estudio del fenómeno ajustado a la realidad del mismo.

### **Resultados y discusiones.**

Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020), el COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente el COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. Una de las afectaciones que ha producido la pandemia es que ha provocado un involuntario auge del teletrabajo para millones de personas, lo cual también incluye a los trabajadores de las instituciones prestadoras de salud de Colombia. Antes del inicio de la pandemia, no se contaba en la mayoría de instituciones de este tipo con la previsión de que este tipo de situaciones se pudiese llegar a presentar ni en el más extremo de los casos.

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como "Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). En la Figura 1 se muestra las diferencias con el trabajo presencial.

TRABAJO PRESENCIAL	TELETRABAJO
 Horarios rígidos (8am - 5pm)	 Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
 Trabajo únicamente en la sede de la organización	 Trabajo desde cualquier lugar
 Uso de computadores únicamente en la oficina	 Dispositivos propios (BYOD)
 Sistemas de monitoreo y control físicos	 Evaluación por resultados
 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	 Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Figura 1. Trabajo presencial vs teletrabajo. Fuente [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

La Ley 1221 establece tres modalidades de teletrabajo en Colombia, las cuales responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador, en la tabla 1, se describen cada una de ellas. Según la página web de teletrabajo en Colombia (MINTRABAJO, s.f), los beneficios que se obtienen con la implementación son: Aumento en la



productividad, reducción de costos, mejora en la calidad de vida de los trabajadores, incentiva el trabajo en equipo, promueve la inclusión social, aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades, reduce los índices de contaminación e impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Tabla 1

*Modalidades del Teletrabajo en Colombia*

Modalidad	Características
Teletrabajo autónomo	Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos
Teletrabajo suplementario	Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana
Teletrabajo móvil	Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas

Fuente: [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

El teletrabajo supone cambios internos dentro de la organización, por eso es necesario considerar algunos factores que se convierten en retos para su implementación. En la tabla 2 se resumen los retos para la implementación del teletrabajo en una organización.

Tabla 2

*Retos de la Implementación del Teletrabajo*

Retos	Descripción
Control	Es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios
Productividad	Un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.
Costos	Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.
Cultura organizacional	Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.

**Políticas** La legislación colombiana ya reguló el teletrabajo. Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.

**Tecnológico** Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones

Fuente: [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

Al momento de adoptar el teletrabajo se debe cumplir una serie de requerimientos por parte de la organización, en la figura 2, se destacan algunos de éstos.



Figura 2. Requerimientos del teletrabajo. Fuente [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

El proceso de implementación de teletrabajo en las organizaciones responde a una serie de etapas y pasos a seguir que se resumen en partir de un compromiso institucional, desarrollar la planeación, realizar una autoevaluación, dar inicio a un proceso de prueba y validación y así llegar a la adopción de modelo, en la figura 3, se describen las etapas para la implementación del teletrabajo.

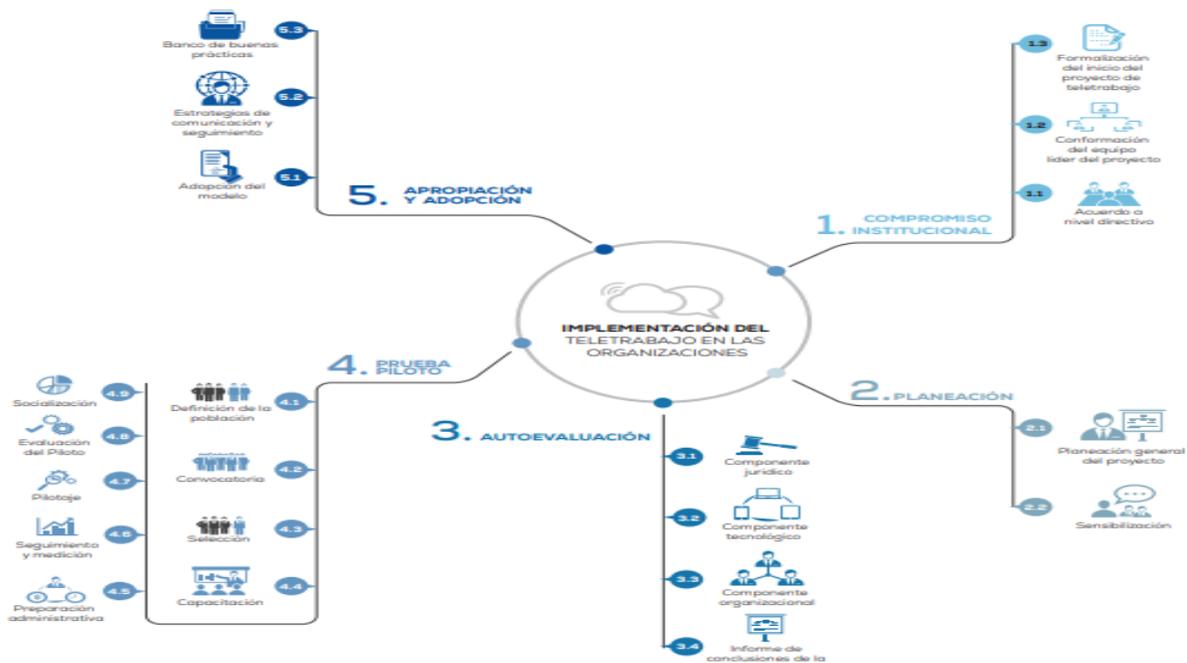


Figura 3. Implementación del teletrabajo en las organizaciones. Fuente: [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

La implementación de la nueva modalidad laboral, trae intrínseco sus propios riesgos, los cuales deben ser gestionados por la organización de igual manera que se hace con el trabajo presencial. La norma ISO 31000:2018, define la gestión de riesgos “*como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones*”. El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor, mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de los objetivos; en la figura 4 se muestran los elementos que requiere una gestión de riesgos eficaz y eficiente según la norma en mención.



Figura 4. Principios de la gestión del riesgo según ISO 31000:2018. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

El proceso de gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas, en la figura 5 se muestra cómo se debe realizar la gestión de riesgos en una organización de acuerdo a la norma ISO 31000:2018

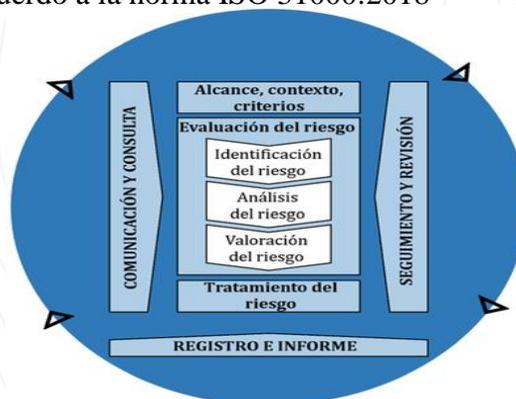


Figura 5. Proceso de gestión del riesgo según ISO 31000:2018. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)



*“Una Política es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa”.*  
(Mariana M ,2012).

Calle (2018), define la política de gestión de riesgos, como *“una guía con que las organizaciones cuentan, la cual define los procesos y los métodos que debe seguir la entidad para gestionar el riesgo de forma estructurada y sistematizada involucrando a todas las partes interesadas”.*

### **Comprensión de la nueva forma de teletrabajo en una Institución Prestadora de salud a raíz de la pandemia COVID-19.**

La situación provocada por la pandemia COVID-19 obligó a tomar medidas drásticas como el confinamiento para evitar la expansión del coronavirus. A medida que fueron entrando en vigor, la institución prestadora de salud del caso de estudio decide apoyarse en la opción del teletrabajo para mantener a los empleados los cuales sus funciones lo permitiesen en casa, a sabiendas que las condiciones y herramientas de trabajo no son las propicias.

Antes de la declaración de la medida de aislamiento preventivo obligatorio por parte del gobierno de Colombia a causa del coronavirus, se realizó la invitación a todas las empresas para enviar a sus trabajadores a realizar sus labores desde casa, la cual fue adoptada por la institución



con el personal administrativo. Al no contar con las herramientas tecnológicas como computadores portátiles o tabletas dentro del inventario, se optó por autorizar el uso de los dispositivos personales de cada uno de los empleados, así como de las conexiones a internet de los mismos en sus casas y se creó una Red Privada Virtual (VPN) para el acceso a la red local de manera remota, debido a la inmediatez e imprevisto de la situación decretada.

En este contexto de pandemia, el teletrabajo surge como la herramienta que permite garantizar la continuidad operativa, aparece a modo de solución temporal y a corto plazo sin tener tiempo de preparación tanto para la institución como para los trabajadores. Al no contar con experiencias previas en teletrabajo, se convierte en un total desafío para ambas partes, los trabajadores con la familiarización de herramientas tecnológicas nuevas o diferentes y la institución con la adecuación de su política de gestión de riesgos al nuevo contexto, creando una cultura organizativa alrededor de la nueva forma de trabajo y seguir cumpliendo con eficiencia y eficacia sus compromisos y objetivos.

### **Identificación de la política de gestión de riesgos de seguridad de la información existente en una Institución Prestadora de Salud.**

Antes de la pandemia del COVID-19, la Institución Prestadora de Salud contaba con una política de administración de riesgos basadas en el trabajo de manera presencial, en la cual acorde a la infraestructura física, el sistema de información utilizado, la red local y teniendo a la información como un activo valioso que sirve de apoyo a los procesos de misión crítica garantizaba la integridad, confidencialidad, confiabilidad y disponibilidad de este importante activo.



Según el documento políticas de administración de riesgos de la institución objeto de estudio, se establece la metodología para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos que generan incertidumbre en el logro de los objetivos propuestos para cada proceso institucional, también provee las directrices para administrar los riesgos, proporcionando los parámetros para definir las opciones de tratamiento y los controles preventivos encaminados a asumir, reducir, transferir o evitar los riesgos de forma articulada con las normas aplicables a la institución. La metodología utilizada por la institución para el proceso de gestión de riesgos es la sugerida por la norma ISO 31000:2018, la cual se desarrolla en 7 etapas y se describe en la tabla 3.

Tabla 3. Metodología Política de Gestión de Riesgos de la Institución

Etapas	Aspectos
Establecimiento del contexto	<i>Externo.</i> Requisitos legales y reglamentarios, ambiente social, cultural, político, financiero, tecnológico, económico, competitivo, exigencias y presiones del usuario, proveedores. <i>Interno.</i> Se establecen metas y objetivos estratégicos, las fortalezas y debilidades dentro de las políticas organizacionales, y la capacidad de recursos, ante persona, sistemas, políticas, objetivos, procesos, tecnologías, normas, directrices, funciones, responsabilidades, cultura organizacional
Identificación del riesgo	Riesgos estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento, de tecnología, de imagen y legal
Análisis de riesgos	La medición del impacto y la probabilidad se realiza haciendo uso de la matriz de probabilidad e impacto
Evaluación del riesgo	Se utiliza un mapa de riesgos, clasificado en Riesgo bajo (Aceptable-tolerable), riesgo medio (moderado), riesgo alto (importante) riesgo extremo (inaceptable).
Tratamiento del riesgo	Evitar, reducir, transferir o asumir el riesgo, después de la aplicación de los controles. Se realiza seguimiento a la implementación del tratamiento para garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en diseño como en operación, aprender lecciones a partir de los eventos, cambios, tendencias, entre otros; detectar cambios en el contexto interno o externo.
Monitoreo y revisión	A cargo del líder de cada proceso, se realiza de manera periódica



Comunicación y consulta involucra a todas las partes inmersas en el proceso, se encuentra incluida en el plan de capacitaciones de la institución por parte de la oficina de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del documento política de administración del riesgo de la institución

La metodología establecida en el documento política de administración de riesgos de la institución es desarrollada de la forma descrita a continuación.

**Establecimiento del contexto.** Para cada uno de los procesos desarrollados en la institución, define un contexto estratégico, teniendo como referencia los factores (internos y externos) reseñados en la Tabla 3.

**Identificación de los riesgos,** Por medio de reuniones con su equipo de trabajo, cada jefe de proceso debe identificar las causas o factores generadores de riesgos (internos y externos) de acuerdo a lo identificado en el contexto estratégico, resolviendo preguntas claves como ¿Qué puede ocurrir?, ¿Cómo puede ocurrir?, ¿Cuándo puede ocurrir?, ¿Qué consecuencias trae para la institución si se materializa el riesgo?, para este proceso puede utilizar lluvia de ideas o experiencias anteriores similares que se hayan presentado.

**Análisis de riesgos,** Se realiza a través del uso de la matriz de probabilidad e impacto. La estimación de la probabilidad se realiza con los criterios descritos en la tabla 4

Tabla 4. Estimación de probabilidad.

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales(poco comunes o anormales)	No se ha presentado en los últimos 5 años



Fuente: Documento política de administración del riesgo de la institución

Para la evaluación del impacto que causaría un riesgo en el evento que se llegase a materializar, el análisis se realizará teniendo en cuenta los criterios descritos en la tabla 5

Tabla 5. Criterios evaluación impacto

FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO			
No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
	Si el riesgo se materializa podría...		
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de misión de la institución?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la institución?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la institución, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad		
9	¿Generar pérdida de información de la institución?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad de la institución?		
16	¿Afectar la imagen regional?		
17	¿Afectar la imagen nacional?		
18	¿Generar daño ambiental?		
Total preguntas afirmativas _____		Total preguntas negativas _____	

Fuente: Documento política de administración del riesgo de la institución

Se contabilizan las respuestas afirmativas y negativas y se clasifican de la siguiente manera:

- De 1 a 3 respuestas positivas el impacto se considera insignificante
- De 4 a 5 respuestas positivas el impacto se considera menor
- De 7 a 10 respuestas positivas el impacto se considera moderado
- De 11 a 14 respuestas positivas el impacto se considera mayor
- De 15 a 18 respuestas positivas el impacto se considera catastrófico

**Evaluación del riesgo.** Se estima el nivel de criticidad del riesgo de acuerdo a los valores de la probabilidad y el impacto, la figura 6 describe el mapa de riesgo de la institución.

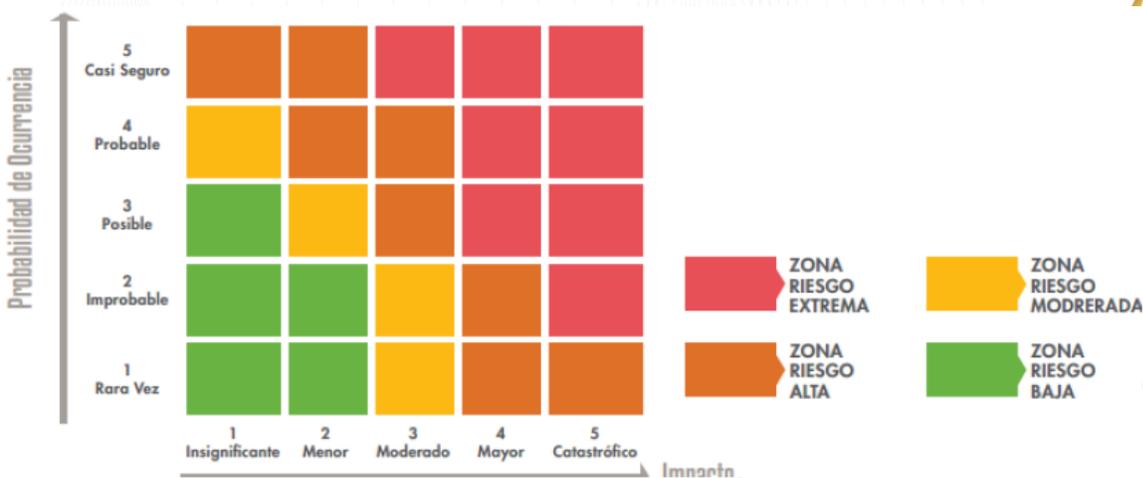


Figura 6. Mapa de riesgo antes de controles. Fuente: Documento política de administración del riesgo de la institución

**Tratamiento del Riesgo** Se realiza la identificación de los controles por cada riesgo identificado, los cuales pueden ser preventivos, detectivos o correctivos, de acuerdo al momento en el cual es aplicado. Se establece la periodicidad de los controles y la respuesta que puede tener ante los riesgos el control, la cual incluye evitarlo, reducirlo, transferirlo o asumirlo.

**Monitoreo y Revisión.** Se realiza de manera periódica y debe cumplir mínimo dos requisitos: Asegurar oportunidad, eficiencia y eficacia de los controles implementados y que se desarrolle un seguimiento efectivo que permita detectar con facilidad las deficiencias que se puedan tener en el proceso de gestión de riesgos.

**Comunicación y consulta.** Se realiza durante todas las etapas del proceso de gestión de riesgo, ya que permite garantizar una eficaz identificación de riesgos, tomar en cuenta las necesidades de las partes involucradas y tomar en consideración los diversos puntos de vista de los actores del proceso.

**Análisis de los cambios y actualizaciones realizados en la política de gestión de riesgos de seguridad de la información basada en la nueva forma de trabajo en una Institución Prestadora de Salud**



La institución objeto de este estudio de caso, para adecuar la gestión de riesgos a los nuevos contextos originados por la pandemia, inicia un proceso de actualización de la política de administración de riesgos existente (Aún no existe documento final), considerando la nueva forma de trabajo correspondiente al teletrabajo.

El funcionario responsable de la actualización de la política de administración de riesgos de la institución como estrategia para incluir los cambios ocasionados por la nueva forma de trabajo planteó los siguientes pasos: Como paso inicial empieza la clasificación de la información que maneja, con el objetivo de establecer cuáles son los datos sensibles que requieren un mayor nivel de protección. Este proceso lo desarrolla basado en el estándar ISO/IEC 27001, realizándolo en 4 pasos: Inventario de activos, criterios de clasificación (confidencial, restringido, uso interno y público), clasificar cada activo del inventario y el tratamiento de la información (limitar acceso, cifrar información, realizar copias de seguridad). A partir de esta clasificación procede a identificar los riesgos que pueden tener un mayor impacto con el teletrabajo, se reunieron los equipos de trabajo de cada proceso y expresaron posibles eventos que pudieran afectar el cumplimiento del objetivo del proceso, los cuales se resumen en los siguientes escenarios de riesgos: Seguridad física y del entorno del empleado, Tipo de Equipos utilizados por el empleado, Tipos de datos tratados por el empleado, Redes Utilizadas por el empleado, Medios de almacenamiento utilizados por el empleado y Tipo de acceso utilizado por el empleado. Por cada escenario se identificaron las situaciones probables que se pudiesen presentar.

A las situaciones probables en cada uno de los escenarios de riesgos identificados, la institución definió una tabla con categorías de riesgo bajo, moderado y alto y a cada una de ellas les definió un valor, con base en la cual se determina la viabilidad de poder realizar teletrabajo por parte de los trabajadores; analizando los beneficios de un acceso remoto versus el impacto



potencial de ver comprometido el acceso a la información manejada por la institución. La definición de valores es: Para el riesgo bajo valor 1, para el riesgo moderado valor 2 y para el riesgo alto valor 4.

En la tabla 4 se detalla el análisis realizado por parte de la institución.

Tabla 4  
*Análisis de riesgos de Teletrabajo identificados por la Institución*

Escenarios de Riesgos	Situaciones probables	Valor
Seguridad física y del entorno del empleado	Infraestructura sin medidas de seguridad	4
	Infraestructura con medidas de seguridad	2
Tipo de Equipos utilizados por el empleado	Personal sin medidas de seguridad	4
	Personal con medidas de seguridad	2
	Corporativos	1
Tipos de datos tratados por el empleado	Salud - Historia clínica	4
	Financieros	4
	Recursos humanos	2
Redes Utilizadas por el empleado	Públicas	4
	Particulares sin contraseña	4
	Particulares con contraseña robusta	2
	VPN	1
Medios de almacenamiento utilizados por el empleado	Medios extraíbles sin protección	4
	Medios extraíble con protección	2
	Nube corporativa	1
Tipo de acceso utilizado por el empleado	Escritorio remoto	2

Fuente: Elaboración propia. Tomado del documento política de administración del riesgo de la institución

Para cada uno de los trabajadores, de acuerdo a su cargo, sus funciones y su nuevo posible contexto de trabajo (teletrabajo), se aplicó la tabla anterior para determinar el valor del riesgo de acuerdo a la situación probable; el procedimiento es escoger una casilla por cada escenario de riesgo y calcular la media aritmética. Si la media aritmética es igual o superior a 3 no se aconseja que el trabajador realice teletrabajo, por consiguiente se deben evaluar nuevas alternativas.



La institución al no contar con la preparación suficiente para el teletrabajo, tomó las siguientes medidas alternativas como controles a la nueva situación, mientras se desarrollaba la actualización de la nueva política de administración de riesgos:

Se autorizó el uso de dispositivos personales, previa revisión del área de sistemas de los aplicativos de seguridad (antivirus) y se asignó un dispositivo de protección eléctrica (Estabilizador o UPS) a cada teletrabajador de manera temporal para salvaguardar la información ante posibles fallas en el fluido eléctrico de la vivienda, se instó a los empleados a mantener los hábitos de seguridad lógica en su hogar como protección de contraseñas, instalación y actualización de antivirus, continuar con el uso de correo electrónico institucional, utilización de redes seguras, prohibición de uso de redes públicas y/o abiertas para el desarrollo de actividades institucionales y se implementó una red VPN con la finalidad de mitigar la pérdida de información ante posibles ataques.

Una vez determinadas las medidas, se llegó a un acuerdo de teletrabajo entre la institución los empleados, en el cual se plantean, socializan y se dan a conocer las medidas transitorias adoptadas y así generar el compromiso de cumplirlas en todos los términos.

**Proposición de ajustes y recomendaciones para actualizar la política de gestión de riesgos de seguridad de la información, considerando el teletrabajo en una Institución Prestadora de Salud.**

La institución prestadora de salud enfrenta nuevos riesgos que deben ser gestionados para luego ser incluidos como parte de la política de gestión de riesgos implementada. Desde el punto de vista del auditor de sistemas, se sugiere algunos ajustes y recomendaciones para la actualización

de la política de administración de gestión de riesgos que pueden ser tomadas como buenas prácticas por parte de la institución para esta eventualidad en particular.

El inicio del proceso de actualización de la política de administración de riesgos de la institución no se realizó de acuerdo a la metodología descrita por la norma ISO 31000:2018, indistintamente de la situación generada por la pandemia del COVID-19, se está llevando a cabo un proceso sin seguir pasos claros y específicos que permitan llevar el proceso de actualización de la política de manera eficaz y eficiente. La metodología sugerida de acuerdo a la norma se puede visualizar en la figura 7

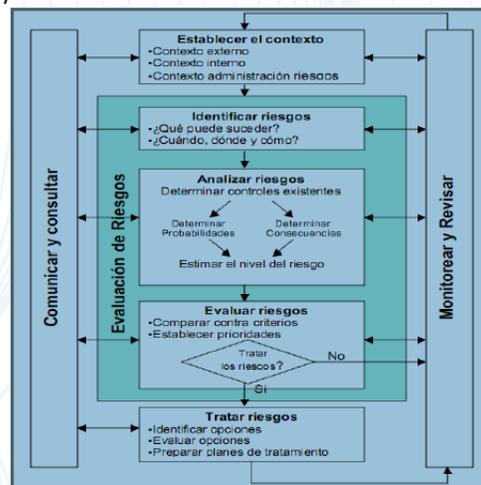


Figura 7. Metodología gestión de riesgos ISO 31000. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

El primer paso es identificar y clasificar por el nivel de criticidad de acuerdo al organigrama de la institución, las áreas funcionales, sus procesos, actividades que pueden realizar teletrabajo; para luego definir la forma en que se van a organizar para realizar la planeación del análisis de riesgos, para esta clasificación se sugiere utilizar métodos válidos como por ejemplo el método Delphi.

Una vez surtida esta fase se procede a realizar el levantamiento de información y familiarización de los elementos identificados en la primera etapa, para lo cual se deben utilizar todas las técnicas y herramientas que estén al alcance y la cual debe contener información



relevante como descripción de la institución, visión, misión, objetivos, organigrama, características generales, descripción de los objetos a gestionar, sus objetivos, alcance, estructura, responsables de sus ejecución entre otros; se debe consultar la normatividad, los manuales con que la institución cuenta, informes de gestión, informes de auditorías, entre otros.

La siguiente etapa es el establecimiento del contexto (interno, externo), la cual es recomendable realizarla de acuerdo a la metodología adoptada en la política de administración de riesgos actual, incluyendo el factor teletrabajo como nuevo contexto de modalidad laboral. Se deben identificar las áreas funcionales de la institución que pueden aplicar de acuerdo a sus funciones para hacer teletrabajo; por cada una de ellas se deben detectar los cambios que pudiesen tener los procesos y por cada proceso las actividades o tareas que tenga asignados según el manual de procesos. Es recomendable según la norma ISO 31000 realizar un cruce entre las áreas funcionales y los procesos para tener claro el alcance que va a tener el análisis de riesgo.

Después de realizado los pasos anteriores, se incluye el paso ejecutado por el funcionario encargado de la actualización de la política de administración de riesgos, en cuanto a la clasificación de los activos de la institución, pero no solo a nivel de la información, sino a nivel específico acorde al nuevo contexto de teletrabajo. Al igual la identificación de los eventos se debe realizar a nivel específico por cada una de las tareas o actividades y asociado a cada activo identificado por la institución, para entonces sí proceder a la identificación de los riesgos.

Un ajuste que se debe realizar es que a los eventos identificados es a quien se les debe aplicar la metodología descrita en el manual de administración del riesgo de la institución, en cuanto a los cuestionamientos ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? puede ocurrir, ¿Consecuencias?, más no a los riesgos como lo están realizando actualmente. De la aplicación de esta metodología a los



eventos es de donde se identifican los nuevos riesgos, la cual debe hacerse a cada uno de los procesos con sus respectivas actividades y activos.

Las etapas de análisis, evaluación y tratamiento de riesgos, pueden ejecutarse como se encuentran planteadas actualmente en el documento de administración del riesgo de la institución, después de la etapa de identificación de los riesgos. Al igual con las fases de monitoreo y revisión y comunicación y consulta, siempre teniendo presente el nuevo contexto de teletrabajo.

### **Conclusiones**

El teletrabajo se ha convertido en todo un reto para su implementación por parte de la institución objeto de estudio, debido a la casi nula preparación que se tenía para enviar a algunos de los trabajadores a trabajar desde casa, su comprensión ha sido de forma lenta y abrupta.

El contar con una política de gestión de riesgos establecida, sirve como base para las situaciones imprevistas que se pueden presentar, como es el caso del teletrabajo, a lo cual se deben hacer los respectivos ajustes a que haya lugar, de acuerdo a las necesidades de la institución.

El proceso de gestión de riesgos realizado por la institución, tomando como referencia la norma ISO 31000:2018, no abarca en su totalidad los factores y escenarios que se deben considerar para proteger la información como activo valioso de la institución.

Desde el punto de vista del auditor de sistemas se plantean recomendaciones y ajustes para ser tenidas en cuenta como buenas prácticas consolidadas en: Seguir la metodología descrita por la norma ISO 31000:2018, sobre todo en los pasos de identificación y clasificación por nivel de criticidad, levantamiento de información y familiarización del contexto, identificación de áreas funcionales, sus actividades, sus procesos, los activos, los eventos y finalmente los riesgos



que se vean reflejados en las políticas y finalmente se conviertan en cultura general de la institución.

### Referencias

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design And Methods (2.a ed.). Sage Pubns.

OMS. (s. f.). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Eurofound. (2019). “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar”: un nuevo informe destaca las oportunidades y los desafíos del teletrabajo. <https://www.eurofound.europa.eu/es/news/news-articles/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work-new-report-highlights-opportunities-and>

OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Congreso de la República de Colombia, Ley 1221, Artículo 2. (2008). Ley 1221. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1221\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html)

MINTRABAJO. (s. f.). Teletrabajo. Teletrabajo. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-channel.html>

ISO 31000. (2018). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Medina Mariana. (2012, Mayo 14). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Calle, J. P. (2018). Cómo elaborar una política de gestión de riesgos. Riesgos Cero. <https://www.riesgosceros.com/blog/como-elaborar-una-politica-de-gestion-de-riesgos>

ISO. (s. f.). ISO/IEC 27001 — Information security management. <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>

Deloitte. (2020, mayo). Covid-19. Las personas primero Retos y acciones sobre las nuevas formas de trabajar. Covid-19. Las personas primero Retos y acciones sobre las nuevas



formas de trabajar. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-ES-HumanCapital-Nuevas-formas-de-trabajo.pdf>

Gestión de riesgos. Una guía de aproximación para el empresario. (2020, 2 octubre). INCIBE. <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/guias/gestion-riesgos-guia-empresario>

ESET. (s. f.). Guía-de-teletrabajo. Recuperado 2020, de <https://empresas.eset-la.com/novedad/guia-de-teletrabajo>

Domínguez Chávez, Jorge. (2020). Entendiendo el teletrabajo, de [https://www.researchgate.net/publication/340952399\\_Entendiendo\\_el\\_teletrabajo](https://www.researchgate.net/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo)

Rodríguez, R., & Jiménez, I. (2013). Mejoramiento de las buenas prácticas de seguridad informática en el teletrabajo a través de una herramienta web. Unipiloto. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001295.pdf>